Shaping the Future of the Canadian Forces: A Strategy for 2020
June 1999

100-05779/

FOREWORD

Defence Strategy 2020 marks a significant milestone. Starting from the existing policy base, the senior leadership team has created a strategic framework for Defence planning and decision-making to help guide the institution well into the next century. Strategy 2020 identifies both the challenges and opportunities facing the Department and the Canadian Forces as they adapt to change in a rapidly evolving, complex and unpredictable world.

Following detailed Departmental analysis, Strategy 2020 incorporates lessons learned from a wide range of initiatives and studies. In developing the strategy, we built on the strategic assessment embodied in the 1994 Defence White Paper, considered the needs and expectations of our major stakeholders, assessed the institution's strengths and weaknesses, and analyzed emerging defence issues such as those associated with the "Revolution in Military Affairs".

The strategy articulates Defence's long-term objectives and short term targets for the future. It serves as a bridge between current policy and the future. Designed to ensure a focus for defence decision-making, the strategy will be updated periodically and used to guide our planning, force structure and procurement decisions, as well as our investments in personnel, education and training.

We encourage you to study the strategy in detail, to think about the issues and challenges that influence Canada's security environment, and to make a positive contribution to shaping the future of one of Canada's truly national and visible institutions.

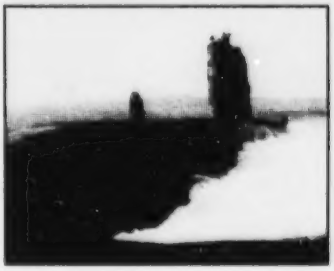
Jim Judd
Deputy Minister
National Defence

J.M.G. Baril
General
Chief of the Defence Staff

Introduction

The development of military capabilities requires lead times of up to two decades.

Canadian Defence requires a long-term strategy to generate effective capabilities and force structure.



Military effectiveness requires that the right people, organization, equipment and doctrine be available to respond flexibly to emerging threats and opportunities. This is easier said than done.

Building operationally effective forces is a long-term activity. Research and development, equipment acquisition and the integration of new concepts and equipment into effective training programs require several years. Continuous in-depth evaluation of global military operations, coupled with rigorous operational analysis, technical trials and doctrine development is necessary to ensure a relevant military force.

Understanding how this complex set of inter-related requirements impacts on the structure of modern military forces demands ongoing analysis over prolonged periods. Most defence analysts today agree that defence requirements must be assessed against potential future scenarios that are cast at least two decades out. Long-term analysis is needed to effectively adjust to change in a structured and planned manner. The investments and changes required today to develop the defence capabilities to defend Canada's interests and values tomorrow require a long-term vision.

This is particularly true in light of rapid technological change and the continuing evolution of the international system. The Revolution in Military Affairs (RMA) and related changes in business management are the harbingers of necessary change for the information age. Reduced to its simplest, RMA is a major change in the nature of warfare brought about by the innovative application of new technologies which, combined with dramatic changes in military doctrine and operational and organizational concepts fundamentally alters the character and conduct of military operations. In addition the Revolution in Strategic Affairs calls attention to the concomitant changes in international behaviour and hence to the spectrum of security challenges, risks or threats for which a nation must be prepared. In this environment, Defence must, within the current policy framework, project forward to recognize a range of potential alternative futures and develop a robust strategy that delivers the essential defence capabilities.

In this context, this statement of strategy stems from a rigorous assessment of Canada's current strategic environment. Based on this assessment, it maps out a strategic decision-making framework for the CF to guide defence planning for the years ahead. In short, it provides a roadmap on how best to implement Canada's Defence Policy in light of current emerging defence challenges.

Part I: Looking to the Future

In developing Strategy 2020, the Defence Leadership Team started with the current Defence mandate and mission and then reviewed current geopolitical, technological and military trends. It also engaged military and civilian defence experts through a series of symposia and conferences that examined emerging defence issues, challenges and opportunities.

The Defence Mission

Defence is a visible national institution and provides an important component of Canada's national security.

The Defence mission is to defend Canada and Canadian interests and values while contributing to international peace and security.

Within this mission, Defence is responsible to:

- provide strategic defence and security advice to the Government of Canada;
- conduct surveillance and control of Canada's territory, airspace and maritime areas of jurisdiction;
- respond to requests from provincial authorities for *Aid of the Civil Power;*
- participate in bilateral and multilateral operations with Canada's allies;
- assist Other Government Departments and other levels of government in achieving national goals;
- provide support to broad federal government programs; and
- provide emergency humanitarian relief.

Canadian values to be defended include:

- democracy and the rule of law;
- individual rights and freedom as articulated in the Charter ;
- peace, order and good government as defined in the Constitution; and
- sustainable economic well-being.

The fundamental underpinnings of current defence policy are sound. Canada needs and benefits from combat-capable maritime, land and air forces able to fulfil a broad range of missions and tasks. While Canada faces no direct conventional military threat, the world is becoming increasingly complex and unpredictable. There remain direct and indirect threats to our national security for which a military response may be required, including drugs, organized crime, illegal immigration, terrorism and the uncertainty caused by the growing proliferation of missiles carrying weapons of mass destruction. As with our allies, Canadian defence planning is now based upon the capabilities Canada needs to protect and promote its interests and values in a responsive manner, rather than upon direct threats to our well being.

Stakeholder Analysis

As a key part of our analysis in developing Strategy 2020, we looked in detail at the defence needs and expectations of the institution's major stakeholders.

The Government of Canada provides the mandate for Defence, and the resources needed to achieve this mandate, and then relies on Defence to respond when called upon. Above all, Canadians want an institution that they can depend on to protect and promote their values. Canadians want Defence to be open, responsible and effective. They also expect Defence, particularly the CF, to set a high ethical standard. Polls consistently show that Canadians clearly believe our country has something to offer the world and, in many ways, look to the CF as a symbol of the positive contribution we can make. Public understanding of Defence's contributions, however, depends on our ability to communicate effectively and engage Canadians in defence and security issues.

The Government of Canada expects Defence to provide coherent advice on defence policy and military matters, to support the achievement of Canada's defence and foreign policy objectives, and to fulfil Canada's domestic security needs and international defence obligations.

As a major federal institution, Defence is also expected to:

- contribute to the achievement of the Government's priorities;
- comply with mandated requirements, such as official languages, environmental protection and employment equity;
- assist other federal departments deliver their programs in areas such as drug interdiction, and environmental and fisheries protection;
- manage resources prudently; and
- report on its activities to Parliament and the public in a manner that is open, relevant, and understandable.

Canadian Defence is a national institution with extensive domestic and international relationships

Our allies in NORAD and NATO, in turn, want Defence to be a competent partner capable of playing a meaningful role in combined operations; therefore, our armed forces must be inter-operable with our main defence partners in the UN, NATO and coalition operations. This means that Defence must keep pace with new military concepts, doctrine and technological change.

Emerging Strategic Environment

Few will argue with the claim that the world in twenty years will differ markedly from the world we think we know today.

While we cannot accurately predict the future, there is much that we can reasonably forecast based on current and emerging trends as well as observable patterns of behaviour.

Geo-politically, the United States will in all likelihood remain the dominant global power. Ethnic unrest, religious extremism and resource disputes will likely remain the main sources of conflict, but environmental degradation and the threat to the nation-state by globalization may arise as new sources. Non-state actors such as drug cartels, non-governmental organizations and global corporations may become more important. Disparities between the developed and developing nations will remain. Advanced military technology, including not only weapons of mass destruction and their delivery systems, but also many of the systems emerging today will have proliferated widely among states and also to dangerous non-state actors.

Militarily, the battlespace of the future will be global in scope, ranging from the sea floor to space. The emerging cyber-space environment adds another dimension to the battlespace. Military operations will be conducted at an accelerated pace, requiring rapid co-ordination of political and military objectives and increasing dependence upon information. The portability, range, precision and lethality of weapons will continue to improve, while the effective life span of sensors and weapon systems will decrease due to the rapid pace of technological change. Many emerging threats such as cyber and bio-terrorism will tend to be asymmetric.

Socio-economically, Canadians will likely continue to place high priority on the environment, job creation, economic growth, education, health and social justice issues. This in turn is dependent on Canada's need for international trade and the global stability which permits that trade to flourish. The global market will remain free market in orientation. As a result, governments will continue to promote the social and economic well being of Canadians through trade agreements and strategies designed to enhance innovation, knowledge, creativity, productivity and labour-market development. Issues of diversity, gender, lifestyle, disability and family support will increase in importance.

Organizationally, adaptable and innovative institutions will outperform those unable to integrate new information technologies and management practices into their business processes. Leadership will be emphasized over administration and management. As the percentage of people in the work force remains relatively low and begins to decline in 2010 due to demographics, competition for the best and brightest will accelerate.

Toward a Strategy

While it is impossible to move towards the future without attempting to assess how key trends and patterns are likely to shape the future, it is also important to remember that no one can accurately forecast what the world will look like in 20 years. Even the best analyses won't tell us with certainty whether the world will be safer, kinder and gentler, or more brutal, unstable and dangerous. Neither will they tell us to what extent emerging potential threats like cyber-terrorism and information operations will become realities in the new international order.

It is for this reason that defence planners did not rely solely on an extrapolation of trends in building Strategy 2020. Indeed, a key part of the analysis was to evaluate strategic options for the future through a matrix of future scenarios providing Defence with a robust and dynamic roadmap for the future.

The senior leadership team considered three alternate futures - a benign world reflecting strategic stability; a base case built around continued regional instabilities and consistent with the emerging strategic environment outlined above; and a malignant world reflecting even greater instability and rivalry. It also assessed the institution's strengths and weaknesses to determine how well positioned Defence is to take advantage of new opportunities and new ways to meet those challenges.

To succeed in the emerging battlespace of the 21st century, and to ensure Defence possesses the flexibility it needs to adapt to ongoing changes in technology and the international system, Defence must become more innovative. Defence must also be more strategically focused and proactive. In particular, within the limits of existing policy, Defence must adhere to these five strategic imperatives:

- set and maintain a ***coherent strategy*** for the future by identifying priorities, key long-term strategic objectives, and shorter-term goals and targets;

- nurture ***pride in the institution*** by meeting the highest of public standards in terms of ethos, values and professionalism, and by providing its members and employees with a compelling vision, a competitive quality of life and rewarding careers;

- maximize its ***strategic partnerships*** through the most effective collaboration with Other Government Departments and by strengthening its links to like-minded nations;

- maintain a ***relevant force structure*** that is inter-operable at the component and contingent headquarters level with Canada's allies, globally deployable and affordable over time; and

- improve ***resource stewardship*** by striking a careful balance between the investments needed to maintain current operations and the investments in people, infrastructure and equipment needed to prepare for emerging risks and future challenges.

"To succeed in the long term, Canadian Defence must adhere to these five imperatives."

Part II: Strategy 2020 – Canadian Defence into the 21st Century

In preparing for the 21st century, Canada must maintain its ability to protect and promote what we value, while ensuring a better balance in our investments between current operations and future requirements. The fundamental underpinnings of the existing defence policy are sound, and we must evolve to face the challenges of the future.

Strategy 2020

At its core, the strategy is to position the force structure of the CF to provide Canada with modern, task-tailored, and globally deployable combat-capable forces that can respond quickly to crises at home and abroad, in joint or combined operations. The force structure must be viable, achievable and affordable. A summary of critical attributes of this strategy together with strategic directions is outlined in the table below.

Attribute	Strategic Direction
Modernization	Focus defence R&D efforts to target leading-edge technologies, while capitalizing on Canadian technological know-how to build and extend CF distinctive competencies (particularly in the areas of space, telecommunications, information and sensing).
Deployability	Focus on global deployability with allies and rapid response while accepting that sustainment for long deployments will require support from the Reserves, host-nation support and contractors.
Inter-operability	Strengthen our military relationship with the US military to ensure Canadian and US forces are inter-operable and capable of combined operations in key selected areas.
Force Structure	Move towards an adaptable, multi-purpose, combat-capable force structure that makes the best mix of capital to produce desired tactical and operational level capabilities.
Domestic capability	Ensure a capability to respond to domestic crises.
Jointness	Identify and strengthen those specific capabilities that enable the CF to fulfil Canadian security priorities, deliver a joint capability to deal with weapons of mass destruction, information operations and other asymmetric threats, and form counter-threat partnerships with domestic and international partners.
Capital Program	Increase investment in the Capital Program to not less than 23% of the Defence Services Program to maintain and sustain a modern force structure.
Command and Control	Foster jointness in command and control as well as logistics and intelligence, including the development of deployable joint headquarters capable of exercising national command and logistics support of Main Contingency Forces.
Engage Canadians	Actively engage other government departments and Canadians in security and defence issues at national, regional and community levels, taking into account their expectations in defence planning and decision making.
Human Resources	Position Defence as an employer of choice for Canadians by expanding the knowledge and skills base of our personnel and by providing them with progressive opportunities for development, career mobility and recognition for service.
Proactivity	Think and act on the basis of forward-looking analysis and active scenario-based planning.

From Strategy to Results

A Vision for 2020

The Defence Team will generate, employ and sustain high-quality, combat-capable, inter-operable and rapidly deployable task-tailored forces. We will exploit leading-edge doctrine and technologies to accomplish our domestic and international roles in the battlespace of the 21st century and be recognized, both at home and abroad, as an innovative, relevant knowledge-based institution. With transformational leadership and coherent management, we will build upon our proud heritage in pursuit of clear strategic objectives.

The key to achieving a defence vision is to link policy to activities through strategy.

To this end Defence must:

- set long-term strategic objectives firmly based in the national interests of Canada;
- identify force structure and goals and targets that need to be achieved along the way;
- define military and leadership accountabilities and responsibilities;
- prioritize activities and resources to ensure this vision is achieved;
- establish criteria to measure performance; and
- ensure activities and outputs are achieving desired strategic outcomes in assuring the security of Canada.

To put this strategy in motion, Defence must take care to nurture its unique strengths, known as distinctive competencies, that are the root of our capabilities. Defence, for example, is one of the few institutions in Canada capable of spearheading large, complex, time-sensitive security and humanitarian operations at a regional or national level.

Defence must invest in and build on our unique strengths as a Canadian institution.

These identifiable strengths follow from our unique traits as a country, our geography and technology, and the collective knowledge, skills and talents of the men and women of the Defence Team. They build upon defence values, Canada's linguistic and cultural diversity as well as ethical principles shared by Canadians. They reflect our history and traditions into the future.

Defence must invest to reinforce and deepen distinctive competencies in five principal domains:

Command and Leadership. Effective command and leadership is a precondition to our success. Our already well-developed skills and competencies in these areas need to be further sharpened to meet the challenges posed by the battlespace of the 21st century. Inter-operability and the application of RMA-based concepts, for example, will require additional investment in our future leadership.

Multi-skilled People. Key to our success in the future is a strong, self-disciplined and well-motivated work force, both full and part time, with multiple skills permitting flexible employment. To ensure progress in this we must focus upon teamwork, intellectual capital, knowledge management and innovation in order to sustain the organizational experience, culture and excellence essential to operational effectiveness.

Doctrine, Technology and Training. Canada is among the world's leaders in the integration of doctrine, technology and training. To incorporate modern equipment and new concepts into operations, we must expand our understanding of process through experimentation. This will require integration of new operational concepts and simulation into our training, exploitation of new technologies and skill development for complex joint and combined operations.

Modern Management Practices. In preparing for the future, it is essential that we seamlessly link our defence policy to our strategy and force planning, the capital equipment program, performance measurement and the accountability framework. Implementing our strategy through best management practices will ensure we deliver best value-for-money.

Special Relationship with Principal Allies. A vital distinctive competency is the ability to work together with our allies. Our most important ally now and for the future is the United States where our strong relationship has long benefited both countries. We must plan to nurture this relationship by strengthening our inter-operability with the US Armed Forces, training together, sharing the burden for global sensing and telecommunications and pursuing collaborative ways to respond to emerging asymmetric threats to continental security.

To give Strategy 2020 a practical effect, it is being embedded in Defence's decision-making processes and management system. Eight key strategic objectives - the essence of Strategy 2020 – will guide and direct defence planning and investments into the next century, starting with *Defence Planning Guidance 2000.*

In essence, Strategy 2020 builds on the existing defence policy to articulate the long-term strategic objectives and shorter-term, 5-year targets that underpin Defence's agenda for change. These objectives and targets are articulated below.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia

a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Objective 1: Innovative Path

"Create an adaptive, innovative and relevant path into the future."

Five-Year Targets

- Enhance the collective strategic decision-making ability of the senior leadership team
- Complete the force-planning scenarios and use them to provide coherent and focused advice to government
- Provide value-added reporting to government, parliament and the public on our progress towards 2020 through the adoption of a results-oriented performance-measurement system
- Define the long term strategy in five year increments and review and update periodically
- Support stakeholders' awareness of our strategic progress-through a focused information program

Objective 2: Decisive Leaders

"Develop and sustain a leadership climate that encourages initiative, decisiveness and trust while improving our leaders' abilities to lead and manage effectively."

Five-Year Targets

- Define and apply high standards for the selection, development and assessment of military and civilian leaders at all levels
- Introduce a focused program to impart the skills and knowledge required by senior personnel to conduct strategic level planning and decision making as well as providing advice to the Government
- Strengthen professionalism and accountability by integrating a values framework for the Defence institution

Objective 3: Modernize

"Field a viable and affordable force structure trained and equipped to generate advanced combat capabilities that target leading edge doctrine and technologies relevant to the battlespace of the 21st century."

Five-Year Targets

- Design a viable and affordable force structure
- Conduct a focused, paced and innovative modernization program with a minimum of 23% of the Defence Services Program in Capital
- Develop new task tailored capabilities to deal with asymmetric threats and weapons of mass destruction
- Re-focus defence R&D on the operational needs of the department capitalizing on leading edge technologies, while exploiting Canadian technical expertise, especially in the areas of space, remote sensing, telecommunications and information management
- Complete introduction of a program of joint experimentation maximizing the effectiveness of new doctrines and systems

Objective 1: Innovative Path

"Create an adaptive, innovative and relevant path into the future."

Five-Year Targets

- Enhance the collective strategic decision-making ability of the senior leadership team
- Complete the force-planning scenarios and use them to provide coherent and focused advice to government
- Provide value-added reporting to government, parliament and the public on our progress towards 2020 through the adoption of a results-oriented performance-measurement system
- Define the long term strategy in five year increments and review and update periodically
- Support stakeholders' awareness of our strategic progress-through a focused information program

Objective 2: Decisive Leaders

"Develop and sustain a leadership climate that encourages initiative, decisiveness and trust while improving our leaders' abilities to lead and manage effectively."

Five-Year Targets

- Define and apply high standards for the selection, development and assessment of military and civilian leaders at all levels
- Introduce a focused program to impart the skills and knowledge required by senior personnel to conduct strategic level planning and decision making as well as providing advice to the Government
- Strengthen professionalism and accountability by integrating a values framework for the Defence institution

Objective 3: Modernize

"Field a viable and affordable force structure trained and equipped to generate advanced combat capabilities that target leading edge doctrine and technologies relevant to the battlespace of the 21st century."

Five-Year Targets

- Design a viable and affordable force structure
- Conduct a focused, paced and innovative modernization program with a minimum of 23% of the Defence Services Program in Capital
- Develop new task tailored capabilities to deal with asymmetric threats and weapons of mass destruction
- Re-focus defence R&D on the operational needs of the department capitalizing on leading edge technologies, while exploiting Canadian technical expertise, especially in the areas of space, remote sensing, telecommunications and information management
- Complete introduction of a program of joint experimentation maximizing the effectiveness of new doctrines and systems

Objective 4: Globally Deployable

"Enhance the combat preparedness, global deployability and sustainability of our maritime, land and air forces."

Five-Year Targets

- Design land forces such that the vanguard and main contingency forces are fully deployable to an offshore theatre of operations within 21 and 90 days respectively
- Enhance our strategic airlift and sealift capability
- Complete the conversion of the Joint Force Headquarters to a deployable C^4I (command, control, communications, computers, and intelligence) organization capable of national command and logistic support at the operational level of war.

Objective 5: Interoperable

"Strengthen our military to military relationships with our principal allies ensuring interoperable forces, doctrine and C^4I (command, control, communications, computers, and intelligence)."

Five-Year Targets

- Manage our interoperability relationship with the US and other allies to permit seamless operational integration at short notice
- Develop a comprehensive program to adopt new doctrine and equipment compatible with our principal allies
- Expand the joint and combined exercise program to include all environments and exchanges with the US

Objective 6: Career of Choice

"Position Defence as a rewarding, flexible and progressive workplace that builds professional teams of innovative and highly skilled men and women dedicated to accomplishing the mission."

Five-Year Targets

- Reduce the number of military support occupations and refocus on broader career fields
- Develop flexible career policies to meet changing requirements
- Examine and adapt new training strategies to provide all CF members with the common knowledge and skills required to operate in the battlespace of the 21st century
- Develop and implement a recruitment and retention program that better meets future Defence Team requirements
- Implement the Parliamentary Quality of Life recommendations

Objective 7: Strategic Partnerships

"Establish clear strategic, external partnerships to better position Defence to achieve national objectives."

Five-Year Targets

- Undertake joint planning with Other Government Departments, where appropriate, to achieve synergies and efficiency
- Undertake a program to foster greater understanding and co-operation with the unions representing many members of the Defence Team
- Support a coordinated approach to national security strategy
- Reformulate key domestic, public and private sector partnerships to lever defence capabilities
- In cooperation with Canadian industry, field technology demonstrators that provide capability to respond to asymmetric threats

Objective 8: Resource Stewardship

"Adopt a comprehensive approach to planning, management and comptrollership, focused on operational requirements, that prepares us to respond rapidly and effectively to change."

Five-Year Targets

- Design and implement an integrated defence management system linking strategy to ouputs
- Revitalize the departmental acquisition process with the aim of reducing acquisition time for departmentally approved projects by 30%
- Establish a joint mechanism to prioritize and sustain our capital program on an annual basis
- Develop a realty asset management system to facilitate investment and disposal decisions
- Reduce departmental holdings of infrastructure, for example, buildings, structures and jetties, by 10%
- Start the integration of departmental level enterprise management information systems

Objective 4: Globally Deployable

"Enhance the combat preparedness, global deployability and sustainability of our maritime, land and air forces."

Five-Year Targets

- Design land forces such that the vanguard and main contingency forces are fully deployable to an offshore theatre of operations within 21 and 90 days respectively
- Enhance our strategic airlift and sealift capability
- Complete the conversion of the Joint Force Headquarters to a deployable C^4I (command, control, communications, computers, and intelligence) organization capable of national command and logistic support at the operational level of war.

Objective 5: Interoperable

"Strengthen our military to military relationships with our principal allies ensuring interoperable forces, doctrine and C^4I (command, control, communications, computers, and intelligence)."

Five-Year Targets

- Manage our interoperability relationship with the US and other allies to permit seamless operational integration at short notice
- Develop a comprehensive program to adopt new doctrine and equipment compatible with our principal allies
- Expand the joint and combined exercise program to include all environments and exchanges with the US

Objective 6: Career of Choice

"Position Defence as a rewarding, flexible and progressive workplace that builds professional teams of innovative and highly skilled men and women dedicated to accomplishing the mission."

Five-Year Targets

- Reduce the number of military support occupations and refocus on broader career fields
- Develop flexible career policies to meet changing requirements
- Examine and adapt new training strategies to provide all CF members with the common knowledge and skills required to operate in the battlespace of the 21st century
- Develop and implement a recruitment and retention program that better meets future Defence Team requirements
- Implement the Parliamentary Quality of Life recommendations

Objective 7: Strategic Partnerships

"Establish clear strategic, external partnerships to better position Defence to achieve national objectives."

Five-Year Targets

- Undertake joint planning with Other Government Departments, where appropriate, to achieve synergies and efficiency
- Undertake a program to foster greater understanding and co-operation with the unions representing many members of the Defence Team
- Support a coordinated approach to national security strategy
- Reformulate key domestic, public and private sector partnerships to lever defence capabilities
- In cooperation with Canadian industry, field technology demonstrators that provide capability to respond to asymmetric threats

Objective 8: Resource Stewardship

"Adopt a comprehensive approach to planning, management and comptrollership, focused on operational requirements, that prepares us to respond rapidly and effectively to change."

Five-Year Targets

- Design and implement an integrated defence management system linking strategy to ouputs
- Revitalize the departmental acquisition process with the aim of reducing acquisition time for departmentally approved projects by 30%
- Establish a joint mechanism to prioritize and sustain our capital program on an annual basis
- Develop a realty asset management system to facilitate investment and disposal decisions
- Reduce departmental holdings of infrastructure, for example, buildings, structures and jetties, by 10%
- Start the integration of departmental level enterprise management information systems

Shaping our Future – Implementing the Strategy

Strategy 2020 is an achievable and pragmatic roadmap for the future of Canadian defence, based on a thorough strategic assessment of the challenges and opportunities in the emerging defence environment of the 21st century.

Strategy 2020 flows from current defence policy and serves as a long-term guide for defence planning and investment. It will be updated periodically to respond to new policy direction and to ongoing changes in our strategic environment. Implementation of this strategy will be conducted through the Defence Management System. Its ultimate success rests upon four key success factors:

Unity. In looking to the future, it is clear that the Canadian Defence Team must work together to make Strategy 2020 a reality. No one environment, group, branch or service provider can operate in isolation from the strategy. More than ever, military and civilian members of the Defence Team need to think and act with unity of purpose.

Continuity. At the same time, there must be continuity of effort. While the environment and senior leadership team will continue to change, Defence will need to maintain as stable a strategic course as possible, making necessary adjustments consistent with government direction. The institution does not have the resources to permit multiple radical shifts across the spectrum of capability. Rather, change must be evolutionary, focused on operational effectiveness and shared core values, and grounded in sound analysis.

Resolve. There will be limitations and constraints on the pace and breadth of change that need to be identified and addressed. Every day demands and the challenging operational tempo may serve to divert attention from our strategic path.

Partnership. Finally, we will need to work in transparent partnership with Canadians, members of the Defence Team at all levels and our major domestic and international stakeholders to achieve the best strategic fit within an appropriate resource envelope. We have a roadmap to the future. It is a strategy to adapt to our changing global and domestic environment. For it to be successful, each member of the Defence Team must understand it, see how they fit in and apply it within his or her personal area of responsibility.

Success will produce a dynamic, relevant and operationally effective institution in which Canadians and the Defence Team can all take pride.

Façonner l'avenir de la défense canadienne : une stratégie pour l'an 2020

Juin 1999

AVANT-PROPOS

La Stratégie de défense 2020 représente un jalon important. En l'élaborant, l'équipe supérieure de leadership a créé un cadre stratégique pour la planification et la prise de décision, dans le but de guider l'institution vers le prochain siècle. Cette stratégie définit à la fois les problèmes et les occasions qui se présenteront au Ministère et aux Forces canadiennes à mesure que ceux-ci s'adapteront à l'évolution rapide d'un monde complexe et imprévisible.

La Stratégie 2020, qui fait suite à une analyse ministérielle détaillée, intègre les leçons tirées d'un vaste éventail d'initiatives et d'études. Son élaboration s'appuie sur l'évaluation stratégique contenue dans le Livre blanc sur la Défense de 1994, sur les besoins et les aspirations des principaux intervenants, sur une évaluation des points forts et des points faibles de l'institution ainsi que sur une analyse des problèmes de défense émergents, tels que ceux qui sont liés à la «Révolution dans les affaires militaires».

Cette stratégie définit les objectifs à long terme et les échéanciers à court terme de la Défense. Elle jette un pont entre la politique actuelle et l'avenir. Destinée à assurer la cohérence de nos décisions en matière de défense, elle sera mise à jour périodiquement et servira à orienter notre planification, la structure de nos forces, nos acquisitions ainsi que nos investissements dans les effectifs, l'éducation et l'instruction.

Nous vous incitons à étudier cette stratégie en détail, à réfléchir aux facteurs et aux problèmes qui influent sur la sécurité du Canada et à contribuer de façon concrète à la planification de l'avenir d'une des institutions les plus visibles et les plus authentiquement nationales du Canada.

Le sous-ministre de la Défense nationale
Jim Judd

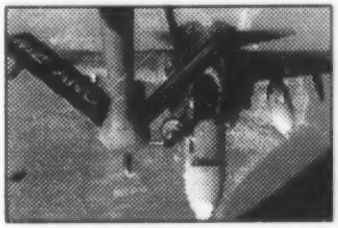
Le chef d'état-major de la Défense
Le général J.M.G. Baril

Introduction

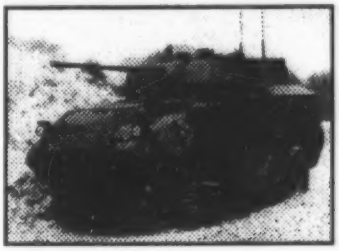
Le délai de production des capacités militaires peut atteindre deux décennies.

L'efficacité militaire suppose qu'on dispose des personnes, de l'organisation, du matériel et de la doctrine nécessaires pour réagir avec souplesse aux menaces et aux occasions émergentes. Ce qui est plus vite dit que fait.

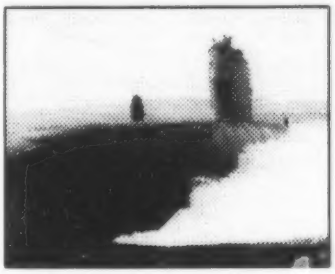
La Défense canadienne a besoin d'une stratégie à long terme pour disposer de capacités et d'une structure des forces efficaces.



Assurer l'efficacité opérationnelle des forces armées est une activité à long terme. La recherche-développement, l'acquisition de matériel ainsi que l'intégration de nouveaux concepts et de nouveaux équipements dans des programmes d'instruction efficaces exigent plusieurs années. Enfin, la création d'une force militaire adéquate nécessite une évaluation constante et approfondie des opérations militaires mondiales, assortie d'une analyse opérationnelle rigoureuse, d'essais techniques et de l'élaboration de la doctrine.



Pour comprendre les effets qu'a sur la structure des forces militaires modernes cet ensemble complexe d'exigences étroitement liées, il faut procéder à une analyse continue sur une période prolongée. La plupart des analystes de défense conviennent aujourd'hui qu'il faut évaluer les besoins de défense en fonction de scénarios d'avenir projetés sur au moins deux décennies. Pour s'adapter efficacement au changement de façon structurée et planifiée, il faut donc procéder à une analyse à long terme. Les investissements et les transformations qui sont nécessaires aujourd'hui pour mettre au point les capacités dont nous aurons besoin demain afin de défendre les intérêts et les valeurs du Canada exigent une vision à long terme.



Une telle affirmation est tout particulièrement vraie lorsqu'on tient compte de la rapidité des progrès technologiques et de l'évolution constante du système international. La révolution dans les affaires militaires (RAM) et les modifications connexes de la gestion des opérations sont les précurseurs d'une évolution nécessaire de l'âge de l'information. Exprimée en termes simples, la RAM est une modification profonde de la nature de la guerre occasionnée par l'application innovatrice de nouvelles technologies qui, en combinaison avec des modifications radicales des concepts opérationnels ou organisationnels et de la doctrine militaires, transforme de façon fondamentale le caractère et la conduite des opérations militaires. En outre, la révolution dans les affaires stratégiques attire notre attention sur les modifications simultanées du comportement international et, par conséquent, de l'éventail de problèmes, de risques ou de menaces pour la sécurité auxquels une nation doit être préparée. Face à cet environnement, la Défense doit, dans le cadre de ses politiques actuelles, envisager toute une gamme d'avenirs possibles et mettre au point une stratégie solide qui la dotera des capacités de défense essentielles.

Dans un tel contexte, la présente déclaration de stratégie découle d'une évaluation rigoureuse de l'environnement stratégique actuel du Canada, à partir de laquelle elle offre aux FC un cadre stratégique de prise de décision visant à orienter la planification de défense des années à venir. En bref, elle constitue un plan directeur indiquant la meilleure manière de mettre en œuvre la politique de défense du Canada en tenant compte des problèmes de défense qui font actuellement surface.

Première partie : Un regard sur l'avenir

Pour mettre au point la Stratégie 2020, l'équipe de leadership de la Défense a pris comme point de départ le mandat et la mission actuels de la Défense, avant de passer en revue les tendances géopolitiques, technologiques et militaires de l'heure. En outre, elle a fait appel à des experts militaires et civils de la défense qui se sont penchés, dans le cadre d'une série de symposiums et de conférences, sur les facteurs, les problèmes et les occasions qui commencent à émerger dans le domaine de la défense.

La mission de la Défense

La Défense est une institution nationale visible qui représente un élément important de la sécurité nationale du Canada.

La mission de la Défense consiste à défendre le Canada, ses intérêts et ses valeurs, tout en contribuant à la paix et à la sécurité internationales.

Dans le cadre de cette mission, la Défense a les responsabilités suivantes :

- fournir au gouvernement du Canada des conseils en matière de défense stratégique et de sécurité;
- assurer la surveillance et le contrôle de l'espace terrestre, aérien et maritime du territoire canadien;
- répondre aux demandes *d'aide au pouvoir civil* émanant des autorités provinciales;
- collaborer avec des alliés du Canada à des opérations bilatérales et multilatérales;
- aider les autres ministères et les autres paliers de gouvernement à atteindre des objectifs nationaux;
- apporter son appui aux grands programmes du gouvernement fédéral;
- assurer des secours humanitaires en cas d'urgence.

Les valeurs canadiennes à défendre sont les suivantes :
- la démocratie et la primauté du droit;
- les droits et libertés de la personne décrits dans la Charte;
- la paix, l'ordre et une saine gestion publique, tels qu'ils sont définis dans la Constitution;
- un bien-être économique durable.

Notre politique actuelle de défense repose sur des bases solides. Des forces navales, terrestres et aériennes aptes au combat et capables de remplir un vaste éventail de missions et de tâches sont nécessaires et utiles au Canada. Bien que celui-ci n'ait pas à affronter de menace militaire classique directe, le cadre global devient de plus en plus complexe et imprévisible. Par conséquent, il existe encore des dangers directs et indirects qui menacent notre sécurité nationale et contre lesquels une intervention militaire peut être nécessaire, tels la drogue, le crime organisé, l'immigration illégale, le terrorisme et l'incertitude provoquée par la prolifération croissante des missiles porteurs d'armes de destruction massive. À l'instar de ce qui se passe chez nos alliés, l'établissement des plans de défense du Canada s'inspire maintenant des capacités éventuellement nécessaires pour protéger et promouvoir ses intérêts et ses valeurs, au lieu de se fonder sur des menaces directes contre notre bien-être.

Analyse des intervenants

Dans le cadre de l'analyse à laquelle nous avons procédé pour élaborer la Stratégie 2020, nous avons étudié avec un soin tout particulier les besoins et les aspirations relatifs à la défense des principales parties ayant un intérêt dans l'institution.

Le gouvernement du Canada définit le mandat de la Défense et fournit à celle-ci les ressources dont elle a besoin pour le remplir, puis compte sur elle pour intervenir lorsque le besoin s'en présente. Les Canadiens veulent d'abord et avant tout une institution à laquelle ils puissent se fier pour protéger et promouvoir leurs valeurs. Ils souhaitent qu'elle soit sincère, responsable et efficace. Ils s'attendent également à ce que la Défense, et en particulier les FC, respecte des critères moraux élevés. Les sondages ne cessent de démontrer que les Canadiens sont convaincus que notre pays a quelque chose à offrir au monde et qu'ils voient dans les FC, à plus d'un titre, un symbole de la contribution concrète que nous pouvons lui apporter. Toutefois, la population ne comprendra les contributions de la Défense que dans la mesure où nous saurons communiquer efficacement et intéresser les Canadiens aux questions de défense et de sécurité.

Le gouvernement du Canada compte sur la Défense pour lui fournir, sur la politique de défense et les questions d'ordre militaire, des conseils cohérents qui faciliteront la réalisation de ses objectifs en matière de défense et de politique étrangère, et lui permettront de satisfaire les besoins de la sécurité du territoire canadien et de remplir ses obligations internationales en matière de défense.

À titre d'institution fédérale de premier plan, on s'attend également à ce que la Défense :

- contribue à la réalisation des objectifs prioritaires du gouvernement;
- se conforme à ses obligations légales relativement, par exemple, aux langues officielles, à la protection de l'environnement ou à l'équité en matière d'emploi;
- aide les autres ministères à s'acquitter de leurs programmes dans des domaines tels que la lutte contre le narcotrafic et la protection de l'environnement ou des pêches;
- gère ses ressources avec prudence;
- rende compte de ses activités au Parlement et à la population d'une manière franche, adéquate et intelligible.

La Défense canadienne est une institution nationale possédant de nombreuses relations au pays comme à l'étranger

Quant à nos alliés du NORAD et de l'OTAN, ils souhaitent que la Défense soit un partenaire compétent capable de jouer un rôle significatif dans les opérations interalliées; nos forces armées doivent donc être interopérables avec nos principaux partenaires de défense de l'ONU, de l'OTAN et des opérations coalisées. Autrement dit, la Défense ne doit pas se laisser distancer par l'évolution des concepts, de la doctrine et de la technologie militaires.

L'environnement stratégique émergent

La plupart des gens admettront sans peine que, dans vingt ans, le monde différera sensiblement de celui que nous croyons connaître aujourd'hui

Bien qu'il soit impossible de prédire l'avenir avec certitude, les tendances actuelles ou émergentes et les modèles de comportement observables nous permettent d'en prévoir de nombreux aspects avec une précision raisonnable.

Sur le plan géopolitique, les États-Unis demeureront très vraisemblablement la puissance mondiale dominante. L'agitation ethnique, l'extrémisme religieux et les ressources disputées demeureront probablement les principales sources de conflit, mais la dégradation de l'environnement et la menace que fait planer la mondialisation sur l'État-nation peuvent en constituer de nouvelles. Les acteurs non étatiques, tels que la mafia de la drogue, les organisations non gouvernementales et les entreprises plurinationales prendront une importance accrue. Les disparités qui séparent les pays développés de ceux en voie de développement ne disparaîtront pas. La technologie militaire de pointe, c'est-à-dire non seulement les armes de destruction massive et leurs vecteurs, mais aussi un grand nombre de systèmes encore émergents auront considérablement proliféré, non seulement parmi les États, mais jusque chez de dangereux acteurs non étatiques.

Sur le plan militaire, l'espace de bataille de l'avenir, qui aura acquis une envergure planétaire, s'étendra du cosmos au fond de l'océan, et l'environnement émergent du cyberespace y ajoutera une nouvelle dimension. Les opérations militaires seront conduites à un rythme accéléré qui exigera une coordination rapide des objectifs politiques et militaires et engendrera une dépendance croissante à l'égard de l'information. La portabilité, la portée, la précision et la puissance de destruction des armes continuera de s'accroître, tandis que le rythme rapide de l'évolution technologique réduira la durée de vie efficace des détecteurs et des systèmes d'arme. De nombreuses menaces émergentes, telles le cyberterrorisme et le bioterrorisme, manifesteront une tendance asymétrique.

Sur le plan socio-économique, les Canadiens continueront vraisemblablement d'accorder une priorité élevée aux problèmes d'environnement, de création d'emplois, de croissance économique, d'éducation, de santé et de justice sociale. À leur tour, ces domaines subissent l'influence du commerce international dont le Canada a besoin, et de la stabilité mondiale qui permet à ce commerce de prospérer. Le marché mondial restera orienté dans le sens d'un marché libre. Par conséquent, les gouvernements continueront de promouvoir le bien-être socio-économique des Canadiens grâce à des stratégies et à des accords commerciaux destinés à améliorer l'innovation, les connaissances, la créativité, la productivité et le développement du marché du travail. Les questions de diversité, de sexe, de mode de vie, d'invalidité et de soutien de la famille prendront une plus grande importance.

Sur le plan organisationnel, les institutions adaptables et novatrices surclasseront celles qui sont incapables d'intégrer dans leurs processus administratifs les nouvelles technologies de l'information et les nouvelles pratiques de gestion. On donnera la priorité au leadership, avant l'administration et la gestion. Étant donné que le pourcentage de gens appartenant à la population active demeurera relativement faible et qu'il se mettra même à diminuer en 2010 en raison de facteurs démographiques, la compétition s'accélérera autour des meilleurs et des plus intelligents.

Vers une stratégie

Bien qu'il soit impossible de progresser vers l'avenir sans chercher à évaluer la manière probable dont les tendances et les structures essentielles façonneront celui-ci, il importe également de ne pas oublier que personne ne peut prévoir infailliblement à quoi ressemblera le monde dans 20 ans. Même les meilleures analyses ne nous permettront pas de déterminer avec certitude s'il sera plus sûr, plus doux et plus agréable, ou s'il s'avérera plus brutal, plus instable et plus dangereux. Elles ne nous révéleront pas non plus dans quelle mesure les menaces potentielles émergentes, tels le cyberterrorisme et les opérations informationnelles, deviendront des réalités dans le nouvel ordre mondial.

C'est pourquoi les planificateurs de défense ne se sont pas fiés uniquement à une extrapolation des tendances pour élaborer la Stratégie 2020. En fait, un aspect essentiel de l'analyse consistait à évaluer nos futures options stratégiques au moyen d'une grille de scénarios mettant à la disposition de la Défense un plan directeur fiable et dynamique de l'avenir.

L'équipe supérieure de leadership a envisagé trois avenirs possibles : un monde bénin qui baigne dans la stabilité stratégique; un scénario de référence fondé sur des instabilités régionales et compatible avec l'environnement stratégique émergent décrit plus haut; un monde malin témoignant d'une instabilité et d'une rivalité encore plus grandes. Elle a également évalué les points forts et les points faibles de l'institution pour déterminer à quel point la Défense est bien placée pour tirer parti de nouvelles occasions et de nouvelles manières d'affronter ces problèmes.

Four réussir dans l'espace de bataille émergent du XXI[e] siècle et pour acquérir la flexibilité dont elle aura besoin afin de s'adapter à l'évolution constante de la technologie et du système international, la Défense doit devenir plus innovatrice. Elle doit également se préoccuper davantage de stratégie et se montrer plus proactive dans ce domaine. En particulier, elle doit se plier, dans les limites de la politique existante, aux cinq impératifs stratégiques suivants :

- définir et entretenir une ***stratégie cohérente*** pour l'avenir en déterminant des priorités, des objectifs stratégiques clés à long terme ainsi que des Objectifs à plus court terme;
- cultiver la ***fierté à l'égard de l'institution*** en satisfaisant aux normes les plus élevées de la population sur les plans de l'attitude, des valeurs et du professionnalisme, et en fournissant à ses militaires et à ses employés une vision éloquente, une qualité de vie compétitive et des carrières enrichissantes;
- optimiser ses ***partenariats stratégiques*** grâce à une collaboration extrêmement efficace avec les autres ministères et au resserrement de ses liens avec les nations partageant les mêmes convictions que nous;
- maintenir ***une structure adéquate des forces*** qui soit interopérable avec les alliés du Canada au niveau du commandement des éléments et des contingents, déployable dans le monde entier et à la mesure de nos moyens dans le temps;
- améliorer ***la gestion des ressources*** en préservant soigneusement l'équilibre entre les investissements nécessaires pour entretenir les opérations actuelles d'une part et, de l'autre, les investissements en personnes, en infrastructure et en équipement dont nous avons besoin pour nous préparer aux risques émergents et aux problèmes de l'avenir.

«Pour réussir à long terme, la Défense canadienne doit respecter ces cinq impératifs.»

Deuxième partie : Stratégie 2020 – La Défense canadienne au XXI[e] siècle

Pour se préparer au XXI[e] siècle, le Canada doit préserver sa capacité de protéger et de promouvoir ce à quoi nous tenons, tout en assurant une meilleure répartition de nos investissements entre les opérations actuelles et les besoins futurs. Notre politique de défense actuelle repose sur des fondements solides; il nous faut maintenant évoluer pour affronter les problèmes de l'avenir.

Stratégie 2020

Cette stratégie consiste essentiellement à positionner la structure des FC pour doter le Canada de forces modernes aptes au combat et adaptées à leurs tâches, qui pourront être déployées dans le monde entier et intervenir rapidement en cas de crise, tant au pays qu'à l'étranger, dans le cadre d'opérations interarmées ou interalliées. Cette structure doit être viable, réalisable et à la mesure de nos moyens. On trouvera dans le tableau ci-dessous un résumé des attributs essentiels de la stratégie, accompagnés de directives stratégiques.

Attribut	Directive stratégique
Modernisation	Concentrer les travaux de R-D de défense sur les technologies de pointe, tout en tirant parti du savoir-faire canadien pour forger et accroître les compétences distinctives des FC (en particulier dans les domaines de l'espace, des télécommunications, de l'information et de la détection).
Capacité de déploiement	Mettre l'accent sur la capacité de déploiement dans le monde entier avec les alliés et sur la rapidité d'intervention, tout en acceptant que le maintien en puissance, lors d'un déploiement de longue durée, exige l'aide des réservistes, de la nation hôte et des fournisseurs.
Interopérabilité	Renforcer notre relation militaire avec les forces armées américaines afin que les forces canadiennes et américaines soient interopérables et capables d'opérations interalliées dans certains domaines clés choisis.
Structure des forces	S'orienter vers une structure des forces adaptable, polyvalente et apte au combat qui adoptera la meilleure combinaison d'immobilisations pour acquérir les capacités souhaitées aux niveaux tactique et opérationnel.
Capacité territoriale	Assurer une capacité d'intervention en cas de crise sur le territoire national.
Capacité interarmées	Déterminer et renforcer les capacités particulières qui permettent aux FC de respecter les priorités du Canada en matière de sécurité, d'offrir une capacité interarmées, d'affronter les armes de destruction massive, les opérations informationnelles et les autres menaces asymétriques, et de former des partenariats antimenaces avec des partenaires canadiens ou étrangers.
Programme d'immobilisations	Porter les investissements du programme d'immobilisations à au moins 23 pour cent du Programme des services de la Défense afin d'entretenir une structure moderne des forces.
Commandement et contrôle	Encourager le fonctionnement interarmées du commandement, du contrôle, de la logistique et du renseignement, ce qui comprend la création d'états-majors interarmées déployables qui seront en mesure d'exercer le commandement et le soutien logistique nationaux des forces d'intervention principales.
Intéresser les Canadiens	Intéresser activement les autres ministères et les Canadiens aux questions de sécurité et de défense aux niveaux national, régional et local en tenant compte de leurs aspirations dans l'établissement des plans de défense et dans les décisions en la matière.
Ressources humaines	Faire de la Défense un employeur de choix pour les Canadiens en développant les connaissances et les compétences de notre personnel et en lui fournissant des possibilités progressives de perfectionnement, de mobilité professionnelle et de récompense pour ses services.
Proactivité	Penser et agir en fonction d'une analyse prospective et d'une planification active faisant appel à des scénarios.

De la stratégie aux résultats

Une vision pour l'an 2020

L'Équipe de la Défense mettra sur pied, emploiera et entretiendra des forces d'une grande qualité qui seront aptes au combat, adaptées à leurs tâches, interopérables et rapidement déployables. Nous ferons appel à une doctrine et à des technologies de pointe pour remplir nos rôles territoriaux et internationaux dans l'espace de bataille du XXI^e^ siècle et nous serons reconnus, tant ici qu'à l'étranger, comme une institution compétente et innovatrice, axée sur l'information. Grâce à un leadership transformationnel et une gestion cohérente, nous tirerons parti d'un héritage dont nous sommes fiers pour atteindre des objectifs stratégiques cohérents.

Pour réaliser une vision de la défense, il faut assurer la transition de la politique aux activités grâce à la stratégie.

À cette fin, la Défense doit :

- se donner des objectifs stratégiques à long terme solidement ancrés dans les intérêts nationaux du Canada;
- déterminer la structure de ses forces ainsi que les objectifs à atteindre en cours de route;
- définir les responsabilités et l'obligation de rendre compte des militaires et des dirigeants;
- établir la priorité des activités et des ressources pour garantir la réalisation de la vision;
- fixer des critères de mesure du rendement;
- veiller à ce que les activités et leur aboutissement produisent les résultats stratégiques nécessaires à la sécurité du Canada.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Défense doit veiller à cultiver ses points forts particuliers, c'est-à-dire ses compétences distinctives, qui sont la source de ses capacités. Par exemple, la Défense est l'une des rares institutions canadiennes en mesure de diriger des opérations vastes, complexes et urgentes de sécurité ou d'aide humanitaire au niveau régional ou national.

La Défense doit investir dans ses points forts exclusifs en tant qu'institution canadienne et en tirer parti.

Ces points forts découlent des caractéristiques particulières à notre pays, de notre géographie et de nos techniques ainsi que de la somme des connaissances, des compétences et des talents détenus par les hommes et les femmes qui forment l'Équipe de la Défense. Fondés sur les valeurs de défense, sur la diversité linguistique et culturelle du Canada ainsi que sur les principes moraux partagés par les Canadiens, ils prolongent dans l'avenir notre histoire et nos traditions.

La Défense doit investir dans le renforcement et l'approfondissement de ses compétences particulières dans cinq principaux domaines :

Commandement et leadership. Un commandement et un leadership efficaces constituent un préalable de notre réussite. Il faudra raffiner encore nos compétences déjà bien développées dans ces domaines pour affronter les problèmes inhérents à l'espace de bataille du XXI[e] siècle. L'interopérabilité et l'application des concepts basés sur la RAM, par exemple, exigeront des investissements supplémentaires à l'égard de nos futurs chefs.

Des gens aux compétences multiples. Un facteur essentiel de notre réussite future réside dans une main-d'œuvre, à plein temps comme à temps partiel, qui soit performante, disciplinée, motivée et dotée de compétences multiples permettant un emploi souple. Pour progresser dans ce domaine, nous devrons mettre l'accent sur le travail d'équipe, le capital intellectuel, la gestion des connaissances et l'innovation, afin de préserver l'expérience, la culture et l'excellence organisationnelles absolument nécessaires à l'efficacité opérationnelle.

Doctrine, technologie et instruction. Le Canada compte parmi les chefs de file mondiaux en matière d'intégration de la doctrine, de la technologie et de l'instruction. Afin d'intégrer dans les opérations le matériel moderne et les nouveaux concepts, il nous faut développer notre compréhension du processus grâce à l'expérimentation. Pour ce faire, nous devrons intégrer dans notre instruction de nouveaux concepts opérationnels et de la simulation, exploiter de nouvelles technologies et acquérir les compétences nécessaires aux opérations interarmées et interalliées complexes.

Pratiques modernes de gestion. Pour nous préparer à l'avenir, il est essentiel d'assurer une transition impeccable de notre politique de défense à notre stratégie et à notre planification des forces, au programme de biens d'investissement, à la mesure du rendement et au cadre redditionnel. En faisant appel à de meilleures pratiques de gestion pour mettre en œuvre notre stratégie, nous serons sûrs d'offrir le meilleur rapport qualité/prix.

Relation spéciale avec nos principaux alliés. L'aptitude à collaborer avec nos alliés constitue une compétence particulière vitale. Tant dans la réalité actuelle que dans l'avenir, les Américains sont nos alliés les plus importants, et la solide relation qui nous unit profite depuis longtemps à nos deux pays. Nous devons prévoir d'entretenir cette relation en renforçant notre interopérabilité avec les forces armées américaines, en nous entraînant ensemble, en partageant le fardeau de la détection et des télécommunications mondiales et en adoptant des solutions coopératives face aux dangers asymétriques émergents qui menacent la sécurité continentale.

Afin de traduire la Stratégie 2020 en mesures concrètes, nous procédons à son intégration dans les processus de prise de décisions et dans le système de gestion de la Défense. Huit objectifs stratégiques clés – l'essence même de la Stratégie 2020 – guideront l'établissement des plans de défense et les investissements de défense au siècle prochain, à commencer par *le Guide de planification de la Défense 2000*.

Essentiellement, la Stratégie 2020 s'appuie sur la politique de défense existante pour définir des objectifs stratégiques à long terme et, à plus court terme, des objectifs quinquennaux compatibles avec le programme de changement de la Défense. Ces objectifs sont définis ci-dessous.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Objectif 1 : Une voie novatrice

« Tracer une voie propice, adaptable et innovatrice vers l'avenir. »

Objectifs quinquennaux

- Améliorer les aptitudes collectives de l'équipe supérieure de leadership dans le domaine de la prise de décisions.
- Bâtir les scénarios de planification des forces et s'en servir pour procurer au gouvernement des conseils cohérents.
- Grâce à l'adoption d'un système de mesure du rendement axé sur les résultats, fournir au gouvernement, au Parlement et à la population des rapports à valeur ajoutée sur notre progression vers l'an 2020.
- Définir la stratégie à long terme par tranches quinquennales, puis l'examiner et la mettre à jour périodiquement.
- Tenir les intervenants au courant de nos progrès stratégiques grâce à un programme d'information méthodique.

Objectif 2 : Des chefs déterminés

« Créer et entretenir un climat de leadership qui favorise l'initiative, l'esprit de décision et la confiance, tout en améliorant l'aptitude de nos chefs à diriger et à gérer efficacement. »

Objectifs quinquennaux

- Définir et appliquer des normes élevées de sélection, de formation et d'évaluation des chefs militaires et civils de tous les échelons.
- Adopter un programme méthodique qui inculquera aux cadres supérieurs les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour assurer la planification et la prise de décisions au niveau stratégique, et pour fournir des conseils au gouvernement.
- Renforcer le professionnalisme et la reddition de comptes en définissant un cadre de valeurs pour l'institution de la Défense.

Objectif 3 : La modernisation

« Aligner une structure de forces viable à la mesure de nos moyens, qui sera instruite et équipée de façon à posséder des aptitudes supérieures au combat axées sur la doctrine et les technologies de pointe appropriées à l'espace de bataille du XXI[e] siècle. »

Objectifs quinquennaux

- Concevoir une structure des forces viable et à la mesure de nos moyens.
- Mettre en œuvre un programme de modernisation cohérent, progressif et innovateur comportant au moins 23 pour cent du Programme des services de la Défense en immobilisations.
- Mettre au point de nouvelles capacités adaptées à la lutte contre les menaces asymétriques et les armes de destruction massive.
- Réorienter la R-D de défense vers les besoins opérationnels du Ministère en tirant parti des technologies de pointe et de l'expertise technique canadienne, surtout dans les domaines de l'espace, de la télédétection, des télécommunications et de la gestion de l'information.
- Adopter un programme d'expérimentation interarmées maximisant l'efficacité des nouvelles doctrines et des nouveaux systèmes.

Objectif 4 : Des forces déployables dans le monde entier

« Renforcer la préparation au combat de nos forces navales, aériennes et terrestres ainsi que leur capacité de déploiement et leur soutenabilité dans le monde entier. »

Objectifs quinquennaux

- Organiser les forces terrestres de façon à ce que l'avant-garde et la force d'intervention principale puissent être entièrement déployées dans un théâtre d'opérations extraterritorial dans des délais respectifs de 21 et de 90 jours.
- Renforcer notre capacité de transport stratégique aérien et naval.
- Opérer la conversion du commandement de la force interarmées en une organisation déployable de C^{4}I (commandement, contrôle, communications, ordinateurs et renseignement) capable d'assurer le commandement et le soutien logistique nationaux au niveau opérationnel de la guerre.

Objectif 5 : Des forces interopérables

« Renforcer nos relations d'armée à armée avec nos principaux alliés afin d'assurer l'interopérabilité des forces, de la doctrine et du C^{4}I (commandement, contrôle, communications, ordinateurs et renseignement). »

Objectifs quinquennaux

- Gérer notre relation d'interopérabilité avec les É-U. et nos autres alliés de façon à permettre une intégration opérationnelle parfaite dans un délai réduit.
- Mettre au point un programme complet d'adoption d'une nouvelle doctrine et de nouveaux équipements compatibles avec ceux de nos principaux alliés.
- Élargir le programme d'exercices interarmées et interalliés de façon à y inclure toutes les armées ainsi que des échanges avec les États-Unis.

Objectif 6 : Carrière de choix

«Faire de la Défense un milieu de travail enrichissant, flexible et progressif où se constituent des équipes professionnelles d'hommes et de femmes innovateurs et extrêmement compétents déterminés à remplir leur mission.»

Objectifs quinquennaux

- Réduire le nombre de groupes professionnels militaires de soutien et s'orienter vers des champs professionnels plus vastes.
- Mettre au point des politiques de carrière souples pour répondre à l'évolution des besoins.
- Étudier et adapter de nouvelles stratégies d'instruction pour permettre à tous les membres des FC d'acquérir les connaissances et les aptitudes communes nécessaires pour opérer dans l'espace de bataille du XXI^e siècle.
- Élaborer et mettre en œuvre un programme de recrutement et de continuité d'emploi qui répondra mieux aux besoins futurs de l'Équipe de la Défense.
- Mettre en œuvre les recommandations parlementaires sur la qualité de vie.

Objectif 1 : Une voie novatrice

« Tracer une voie propice, adaptable et innovatrice vers l'avenir. »

Objectifs quinquennaux

- Améliorer les aptitudes collectives de l'équipe supérieure de leadership dans le domaine de la prise de décisions.
- Bâtir les scénarios de planification des forces et s'en servir pour procurer au gouvernement des conseils cohérents.
- Grâce à l'adoption d'un système de mesure du rendement axé sur les résultats, fournir au gouvernement, au Parlement et à la population des rapports à valeur ajoutée sur notre progression vers l'an 2020.
- Définir la stratégie à long terme par tranches quinquennales, puis l'examiner et la mettre à jour périodiquement.
- Tenir les intervenants au courant de nos progrès stratégiques grâce à un programme d'information méthodique.

Objectif 2 : Des chefs déterminés

« Créer et entretenir un climat de leadership qui favorise l'initiative, l'esprit de décision et la confiance, tout en améliorant l'aptitude de nos chefs à diriger et à gérer efficacement. »

Objectifs quinquennaux

- Définir et appliquer des normes élevées de sélection, de formation et d'évaluation des chefs militaires et civils de tous les échelons.
- Adopter un programme méthodique qui inculquera aux cadres supérieurs les compétences et les connaissances dont ils ont besoin pour assurer la planification et la prise de décisions au niveau stratégique, et pour fournir des conseils au gouvernement.
- Renforcer le professionnalisme et la reddition de comptes en définissant un cadre de valeurs pour l'institution de la Défense.

Objectif 3 : La modernisation

« Aligner une structure de forces viable à la mesure de nos moyens, qui sera instruite et équipée de façon à posséder des aptitudes supérieures au combat axées sur la doctrine et les technologies de pointe appropriées à l'espace de bataille du XXI[e] siècle. »

Objectifs quinquennaux

- Concevoir une structure des forces viable et à la mesure de nos moyens.
- Mettre en œuvre un programme de modernisation cohérent, progressif et innovateur comportant au moins 23 pour cent du Programme des services de la Défense en immobilisations.
- Mettre au point de nouvelles capacités adaptées à la lutte contre les menaces asymétriques et les armes de destruction massive.
- Réorienter la R-D de défense vers les besoins opérationnels du Ministère en tirant parti des technologies de pointe et de l'expertise technique canadienne, surtout dans les domaines de l'espace, de la télédétection, des télécommunications et de la gestion de l'information.
- Adopter un programme d'expérimentation interarmées maximisant l'efficacité des nouvelles doctrines et des nouveaux systèmes.

Objectif 4 : Des forces déployables dans le monde entier

« Renforcer la préparation au combat de nos forces navales, aériennes et terrestres ainsi que leur capacité de déploiement et leur soutenabilité dans le monde entier. »

Objectifs quinquennaux

- Organiser les forces terrestres de façon à ce que l'avant-garde et la force d'intervention principale puissent être entièrement déployées dans un théâtre d'opérations extraterritorial dans des délais respectifs de 21 et de 90 jours.
- Renforcer notre capacité de transport stratégique aérien et naval.
- Opérer la conversion du commandement de la force interarmées en une organisation déployable de C^{4}I (commandement, contrôle, communications, ordinateurs et renseignement) capable d'assurer le commandement et le soutien logistique nationaux au niveau opérationnel de la guerre.

Objectif 5 : Des forces interopérables

« Renforcer nos relations d'armée à armée avec nos principaux alliés afin d'assurer l'interopérabilité des forces, de la doctrine et du C^{4}I (commandement, contrôle, communications, ordinateurs et renseignement). »

Objectifs quinquennaux

- Gérer notre relation d'interopérabilité avec les É-U. et nos autres alliés de façon à permettre une intégration opérationnelle parfaite dans un délai réduit.
- Mettre au point un programme complet d'adoption d'une nouvelle doctrine et de nouveaux équipements compatibles avec ceux de nos principaux alliés.
- Élargir le programme d'exercices interarmées et interalliés de façon à y inclure toutes les armées ainsi que des échanges avec les États-Unis.

Objectif 6 : Carrière de choix

«Faire de la Défense un milieu de travail enrichissant, flexible et progressif où se constituent des équipes professionnelles d'hommes et de femmes innovateurs et extrêmement compétents déterminés à remplir leur mission.»

Objectifs quinquennaux

- Réduire le nombre de groupes professionnels militaires de soutien et s'orienter vers des champs professionnels plus vastes.
- Mettre au point des politiques de carrière souples pour répondre à l'évolution des besoins.
- Étudier et adapter de nouvelles stratégies d'instruction pour permettre à tous les membres des FC d'acquérir les connaissances et les aptitudes communes nécessaires pour opérer dans l'espace de bataille du XXI^e siècle.
- Élaborer et mettre en œuvre un programme de recrutement et de continuité d'emploi qui répondra mieux aux besoins futurs de l'Équipe de la Défense.
- Mettre en œuvre les recommandations parlementaires sur la qualité de vie.

Objectif 7 : Des partenariats stratégiques

« Nouer des partenariats externes stratégiques bien définis afin de faciliter à la Défense la réalisation des objectifs nationaux. »

Objectifs quinquennaux

- Lorsqu'il y a lieu, assurer la planification en collaboration avec d'autres ministères afin de créer une synergie et d'accroître l'efficacité.
- Mettre en œuvre un programme qui encouragera une compréhension et une coopération supérieures à l'égard des syndicats représentant de nombreux membres de l'Équipe de la Défense.
- Favoriser une conception coordonnée de la stratégie de sécurité nationale.
- Reformuler les partenariats essentiels avec les secteurs public et privé de la nation afin de tirer le meilleur parti des capacités de défense.
- En coopération avec l'industrie canadienne, aligner des démonstrateurs de technologie permettant d'affronter des menaces asymétriques.

Objectif 8 : Gestion des ressources

« Adopter une conception globale de la planification, de la gestion et du contrôle axée sur les besoins opérationnels, qui nous préparera à faire face rapidement et efficacement aux changements. »

Objectifs quinquennaux

- Concevoir et mettre en œuvre un système intégré de gestion de défense assurant la transition de la stratégie aux résultats.
- Revitaliser le processus d'acquisition ministériel en vue de réduire les délais d'acquisition de 30 pour cent dans le cas des projets ayant reçu l'approbation ministérielle.
- Mettre en place un mécanisme annuel interarmées pour fixer les priorités de notre programme d'immobilisations et faciliter celui-ci.
- Mettre au point un système de gestion des biens immobiliers qui facilitera les décisions d'investissement et de liquidation.
- Réduire de 10 pour cent les infrastructures (par exemple : édifices, bâtiments, jetées) détenues par le Ministère.
- Procéder à l'intégration des systèmes d'information gestionnelle des activités à l'échelon ministériel.

Objectif 7 : Des partenariats stratégiques

« Nouer des partenariats externes stratégiques bien définis afin de faciliter à la Défense la réalisation des objectifs nationaux. »

Objectifs quinquennaux

- Lorsqu'il y a lieu, assurer la planification en collaboration avec d'autres ministères afin de créer une synergie et d'accroître l'efficacité.
- Mettre en œuvre un programme qui encouragera une compréhension et une coopération supérieures à l'égard des syndicats représentant de nombreux membres de l'Équipe de la Défense.
- Favoriser une conception coordonnée de la stratégie de sécurité nationale.
- Reformuler les partenariats essentiels avec les secteurs public et privé de la nation afin de tirer le meilleur parti des capacités de défense.
- En coopération avec l'industrie canadienne, aligner des démonstrateurs de technologie permettant d'affronter des menaces asymétriques.

Objectif 8 : Gestion des ressources

« Adopter une conception globale de la planification, de la gestion et du contrôle axée sur les besoins opérationnels, qui nous préparera à faire face rapidement et efficacement aux changements. »

Objectifs quinquennaux

- Concevoir et mettre en œuvre un système intégré de gestion de défense assurant la transition de la stratégie aux résultats.
- Revitaliser le processus d'acquisition ministériel en vue de réduire les délais d'acquisition de 30 pour cent dans le cas des projets ayant reçu l'approbation ministérielle.
- Mettre en place un mécanisme annuel interarmées pour fixer les priorités de notre programme d'immobilisations et faciliter celui-ci.
- Mettre au point un système de gestion des biens immobiliers qui facilitera les décisions d'investissement et de liquidation.
- Réduire de 10 pour cent les infrastructures (par exemple : édifices, bâtiments, jetées) détenues par le Ministère.
- Procéder à l'intégration des systèmes d'information gestionnelle des activités à l'échelon ministériel.

Façonner l'avenir – La mise en œuvre de la stratégie

La Stratégie 2020 constitue un document réalisable et pragmatique de l'avenir de la Défense canadienne qui repose sur une évaluation stratégique approfondie des problèmes et des occasions inhérents à l'environnement de défense émergent du XXI^{e} siècle.

La Stratégie 2020, qui découle de la politique de défense actuelle, servira de guide à long terme à l'établissement des plans et aux investissements de défense. On la mettra périodiquement à jour pour se plier aux nouvelles directions de la politique et à l'évolution constante du contexte stratégique. La mise en œuvre de cette stratégie se fera par l'intermédiaire du Système de gestion de la Défense, et son succès ultime repose sur quatre facteurs clés :

L'unité. Lorsqu'on songe à l'avenir, il ne fait aucun doute que l'Équipe de la Défense du Canada doit coopérer pour faire de la Stratégie 2020 une réalité. Aucune armée, aucun groupe, aucun bureau, aucun fournisseur de services ne peut fonctionner isolément de cette stratégie. Plus que jamais, les militaires et civils membres de l'Équipe de la Défense doivent penser et agir en fonction d'un objectif commun.

La continuité. En même temps, il faut préserver une continuité dans l'effort. En effet, le contexte et l'équipe supérieure de leadership continueront de changer, mais la Défense devra maintenir un cap stratégique aussi stable que possible, en procédant aux rajustements nécessaires compatibles avec les directives du gouvernement. L'institution ne possède pas les ressources permettant de nombreuses transitions radicales sur le spectre des capacités. Au contraire, le changement doit être évolutif, axé sur l'efficacité opérationnelle et sur des valeurs communes essentielles, et fondé sur une analyse solide.

La résolution. Le rythme et l'ampleur des changements seront soumis à des restrictions et à des contraintes qu'il faudra déterminer et dont il faudra tenir compte. Les exigences quotidiennes et le rythme opérationnel astreignant peuvent détourner notre attention de nos objectifs stratégiques.

Le partenariat. Enfin, il nous faudra travailler en parfaite harmonie avec les Canadiens, les membres de l'Équipe de la Défense de tous les échelons et les principaux intervenants, tant au pays qu'à l'étranger, pour réaliser la meilleure adaptation stratégique possible dans les limites d'une enveloppe budgétaire raisonnable. Nous disposons d'un plan d'avenir, à savoir d'une stratégie d'adaptation à l'évolution de notre environnement mondial et national. Pour qu'elle soit couronnée de succès, tous les membres de l'Équipe de la Défense doivent comprendre cette stratégie, déterminer leur position par rapport à celle-ci et l'appliquer dans leur domaine de responsabilité.

Lorsque nous aurons réussi, notre institution se caractérisera par un dynamisme, une compétence et une efficacité opérationnelle dont l'Équipe de la Défense et tous les Canadiens pourront être fiers.